

Artigo

Gestão de crise e coprodução no serviço público: o caso do projeto Esperançando da UFSM

Crisis management and co-production in public service: the case of UFSM's Esperançando project

Gestión de crisis y coproducción en el servicio público: el caso del proyecto Esperançando de UFSM

Elisandra Della-Flora Weinitschke^I , Danielle Minuzzi^I ,
Luis Moretto Neto^{II} 

^I Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil

^{II} Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

RESUMO

Os lares de acolhimento de crianças e adolescentes estão entre as instituições brasileiras impactadas pela pandemia, especialmente devido ao isolamento social que dificultou as relações entre acolhidos e equipe de trabalho. A coprodução baseia-se na capacidade dos cidadãos de participarem de sua comunidade como agentes políticos e sociais, compartilhando poderes e responsabilidades entre os agentes públicos, agentes privados e cidadãos para a produção de bens e serviços públicos. Este estudo de caso analisou a forma como os membros do projeto Esperançando tem atuado frente à pandemia da Covid-19. Assim, foi possível identificar uma grande rede de apoio para a efetivação do trabalho ao qual o projeto se propõe: orientação e suporte aos jovens em situação de acolhimento para preparação para a vida adulta.

Palavras-chave: Instituições; Pandemia; Coprodução

ABSTRACT

Child and adolescent care homes are among the Brazilian institutions impacted by the pandemic, especially due to the social isolation that hampered the relationships between the sheltered and the work team. Co-production is based on the ability of citizens to participate in their community as political and social agents, sharing powers and responsibilities between public agents, private agents and citizens for the production of public goods and services. This case study looked at how members of the Esperançando project have responded to the Covid-19 pandemic. Thus, it was possible to identify a large support network to carry out the work that the project proposes: guidance and support for young people in foster care to prepare for adult life.

Keywords: Institutions; Pandemic; Co-production

RESUMÉN

Los hogares de cuidado de niños y adolescentes se encuentran entre las instituciones brasileñas afectadas por la pandemia, especialmente por el aislamiento social que obstaculizó las relaciones entre los protegidos y el equipo de trabajo. La coproducción se basa en la capacidad de los ciudadanos para participar en su comunidad como agentes políticos y sociales, compartiendo poderes y responsabilidades entre agentes públicos, agentes privados y ciudadanos para la producción de bienes y servicios públicos. Este estudio de caso analizó cómo los miembros del proyecto Esperançando han respondido a la pandemia Covid-19. Así, fue posible identificar una amplia red de apoyo para realizar el trabajo que propone el proyecto: orientación y apoyo a los jóvenes en acogimiento familiar para la preparación para la vida adulta.

Palabras clave: Instituciones; Pandemia; Coproducción

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no Brasil, 47 mil crianças e adolescentes estão em situação de acolhimento institucional. Somente o Rio Grande do Sul acolhe 3.693, sendo o segundo maior estado em acolhimento, ficando atrás apenas de São Paulo, com 9.087 acolhidos (BRASIL, 2020). Contudo a situação mais comum que se presencia em abrigos e casas lares é a de crianças que crescem e deixam a instituição apenas ao completarem 18 anos (OBSERVATÓRIO DO TERCEIRO SETOR, 2019). Essa situação acontece porque a maioria dos pretendentes à adoção tem preferência por crianças de até 4 anos de idade, e apenas 0,3% desejam adotar adolescentes, sendo que estes representam 77% do total de crianças e adolescentes disponíveis, havendo mais destes últimos cadastrados no Sistema Nacional de Adoção - SNA (BRASIL, 2020).

Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) de 2020, hoje existem 780 adolescentes entre 17 e 18 anos em situação de acolhimento institucional e outros 40 em acolhimento familiar (BRASIL, 2020). Para acolhimento destes jovens, que geralmente ao completarem os 18 anos devem deixar os abrigos e casas lares, o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) e o Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) preveem o instituto de repúblicas. Este tipo de serviço de acolhimento consiste em uma estrutura de residência privada com supervisão técnica, que visa oferecer apoio e moradia a jovens em desligamento de serviços de acolhimento para crianças e adolescentes. É um estágio na construção da autonomia, autossustentação e independência que possui tempo de permanência limitado, podendo ser reavaliado e prorrogado em função do projeto individual formulado em conjunto com o profissional de referência (CONANDA; CNAS, 2008).

Para estar apto a entrar em uma República Jovem, o candidato precisa estar trabalhando ou estudando. Erica Sanches, assistente social, e Ronnie Pereira, gestor de uma república afirmam que muitas vezes os jovens são provenientes de casas de acolhimento severas e com pouca liberdade e levam um choque ao se deparar com a realidade da república, em que são estimulados a ter autonomia e assumir responsabilidades, desde tomar um ônibus até gerir seu próprio dinheiro. Os profissionais afirmam que o ideal seria que estes jovens recebessem orientação para a vida adulta e planejamento de seu futuro ainda nas instituições de acolhimento, nesse caso talvez nem precisassem passar pela república, até mesmo porque esta não é a única opção, eles podem até mesmo alugar um apartamento com outros jovens saídos do serviço de acolhimento (OBSERVATÓRIO DO TERCEIRO SETOR, 2019a).

O censo SUAS 2019 (BRASIL, 2020a) identificou no Brasil 34 repúblicas e outros 6 locais similares de acolhimento para jovens egressos de abrigos e casas-lares, todos de natureza municipal, os quais abrigam 270 jovens, 127 em repúblicas e outros 143 nos demais locais (não identificados na pesquisa). O dado mais interessante trazido pelo censo demonstra que dentre estes 40 serviços de acolhimento, 27 são instituições não-governamentais ou organizações da sociedade civil, o que evidencia que grande parcela destes serviços são prestados através da coprodução do serviço público.

Revelando a multidimensionalidade humana, os fundamentos da coprodução baseiam-se na capacidade dos cidadãos participarem de sua comunidade como agentes políticos e sociais. São compartilhados poderes e responsabilidades entre os agentes públicos, agentes privados e cidadãos, os quais interagem em sinergia para a produção de bens e serviços públicos (SALM, 2014). A coprodução ganhou mais força no cenário de crise por que o mundo passa na atualidade devido à pandemia pela Covid-19. Com a crise, várias demandas vieram à tona, não só da saúde, mas de outros setores como segurança pública, justiça, saneamento básico, energia, transportes, educação, meio ambiente, comunicação, cultura, entre outros que terão que encontrar meios para funcionarem, além dos impactos na economia que geram problemas

sociais e de arrecadação ao Estado que poderá limitar suas ações. Para tanto é necessário que a administração pública reconheça a pluralidade e passe a mapear esses inúmeros agentes que produzem e coproduzem os serviços públicos de combate a Covid-19. Por meio da governança colaborativa é possível compartilhar a gestão de redes com os diversos atores que atuam na coprodução do serviço público, ou seja, o seu planejamento, sua organização, sua coordenação, as ações de execução e de controle dos resultados (SOUZA, 2020).

No início de 2020, a síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), que ocasionou a pandemia da COVID-19, propagou-se pelo mundo e, mesmo com o avanço das vacinas, produzidas em vários países, inclusive no Brasil, as consequências ainda são incertas. A população continua sofrendo de várias maneiras, principalmente os mais vulneráveis, considerando os novos desafios que se apresentaram ao longo desse tempo. Os lares de acolhimento de crianças e adolescentes estão entre as instituições brasileiras impactadas pela pandemia, especialmente devido ao isolamento social que dificultou as relações entre acolhidos e equipe de trabalho, bem como a realização de atividades externas, importantes para o desenvolvimento da autonomia dos que estão prestes a deixarem os abrigos.

O presente estudo se concentra neste cenário em que estão inseridos os adolescentes em situação de acolhimento institucional, focando na coprodução do serviço de orientação e suporte a esses jovens para preparação para a vida após a maioridade. Desse modo, ao realizar-se essa pesquisa sobre o projeto Esperançando, vinculado ao Observatório de Direitos Humanos (ODH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), objetiva-se analisar a forma como seus membros têm trabalhado, na perspectiva de crise deflagrada pela pandemia da Covid-19, bem como identificar os papéis desempenhados por outros atores para efetivação de sua missão.

1.1 Coprodução do bem público

Devido aos anseios de uma sociedade que exige mais eficiência, transparência, participação e controle social sobre o aparato burocrático do Estado, surge a coprodução dos serviços públicos, compreendida como uma forma de produção do bem público que envolve a participação ativa do cidadão, o qual deve tomar parte nos processos de definição e geração desse bem conforme suas necessidades e anseios, que podem assumir diferentes formas e configurações (MATTIA; ZAPPELINI, 2014).

Na área acadêmica, os estudos sobre coprodução remontam à década de 1970, nos estados Unidos, Califórnia, com a Proposição n. 13, que impunha limites fiscais ao orçamento. Por conseguinte, houve necessidade de recorrer a outras estratégias de produção dos serviços público e o Estado, Condados e Municípios passaram a envolver o cidadão, os grupos sociais e outros arranjos organizacionais na produção dos serviços públicos (MORETTO NETO; SALM; BURIGO, 2014).

De acordo com Brandsen e Pestoff (2006), a ideia de coprodução surgiu da constatação de que a produção unilateral de serviços de segurança pública, realizada pelo Estado, não era tão eficiente quanto àquela feita em conjunto com quem recebia os serviços. Para a economista americana Elinor Ostrom, que introduziu o termo, trata-se de um processo que envolve indivíduos na produção de bens e serviços oferecidos pelo governo, sendo que esses sujeitos não são servidores públicos. É uma forma de aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos e também diminuir gastos do governo, já que cidadãos voluntários atuam junto com agentes públicos na prestação de serviços (MATTIA; ZAPPELLINI, 2014).

A simples ideia postulada por Ostrom - múltiplos atores frequentemente interagindo para coproduzir bens e serviços públicos - desafiou o pensamento binário sobre o desenvolvimento

e destacou a diversidade organizacional e institucional (GOODWIN, 2019). Com isso, passou-se a se reconhecer formas alternativas de entrega de bens e serviços públicos e o papel ativo que os cidadãos desempenham neste processo, buscando entender a contribuição do estudo para a eficiência, eficácia e redução de custos na prestação de serviços públicos.

O interesse no conceito e na prática da coprodução continuou crescendo após décadas, em diversos países, despontando em trabalhos acadêmicos na Polônia, Portugal, Itália, Inglaterra, Holanda, Estados Unidos, Eslovênia, Canadá, Brasil, Austrália, bem como em países da África e da Ásia (CEPIKU; GIORDANO, 2013) e fazendo novas indagações acerca do tema.

Alford (2002), ao investigar o que induz as pessoas a contribuir com seu tempo e esforço para coprodução, destaca os clientes do serviço e os voluntários ou cidadãos, explicando as diferenças entre essas três categorias. O autor esclarece que os clientes recebem valores privados (e individuais) e o cidadão recebe valores públicos (e coletivos), conforme a classificação abaixo:

a) a coprodução de clientes envolve aquelas pessoas que consomem diretamente o serviço (produtoras e consumidoras);

b) coprodutores voluntários são pessoas que contribuem na prestação de serviços públicos, mesmo não sendo necessariamente consumidores;

c) cidadãos se diferem de clientes, pois seu relacionamento com o governo se baseia no entendimento de que envolve direitos e obrigações.

No Brasil, os estudiosos da coprodução, segundo Mattia e Zappellini (2014), não tendem a separar essas categorias, compreendendo que a coprodução está mais alinhada com a proposta do Novo Serviço Público. Em outras palavras, o usuário do serviço público é sempre considerado cidadão, e não um mero consumidor. Isso também se reflete nos modelos de Whitaker (1980). De acordo com Salm e Menegasso (2010), Whitaker foi o primeiro a delinear a coprodução, usando como critério a forma de participação cidadã. Essa participação se dá quando o cidadão solicita assistência para prestação de serviço, cooperando de forma voluntária prestando o serviço junto aos agentes públicos. Também pode ser descrita quando há interação entre agentes públicos e cidadãos, ajustando suas expectativas em relação ao serviço, participando ativamente.

A coprodução pode ocorrer pelo ajustamento entre as organizações formais, públicas e privadas, organizações não governamentais, grupos da comunidade e cidadãos, e também através da constituição de uma rede que coproduz serviços públicos. No caso de ajustamento, o Estado repassa recursos ou contrata serviços, exercendo o protagonismo e a hegemonia. Trata-se de um modo de coprodução que pode ocorrer por solicitação, assistência ou por simples ajuste mútuo entre participantes da coprodução (WHITAKER, 1980). Os serviços públicos prestados por meio desse modelo de coprodução são próprios do modelo da velha administração pública (MORETTO NETO, SALM, BURIGO, 2014). No entanto, quando a coprodução dos serviços públicos é realizada por meio de uma rede, que associa organizações públicas, privadas, não governamentais, arranjos comunitários e cidadãos que interagem para a produção dos serviços, ocorre um compartilhamento de responsabilidades e de poder entre os participantes da rede.

Nadir, Salm e Menegasso (2007, p. 65) concordam que é função da coprodução “mobilizar diversas instâncias da sociedade em torno da solução de um problema de interesse público cujo enfrentamento ultrapassa a capacidade de ação isolada do estado”. Por isso, a administração pública deve se empenhar em estudar mais o fenômeno da coprodução dos serviços públicos, identificando as características dos modos de gestão que se aplicam aos modelos de coprodução dos serviços públicos, especialmente daqueles em que há maior grau de participação do cidadão (MORETTO NETO; SALM; BURIGO, 2014).

Para Ramos (1981), o ser humano é um ser político, comunitário e social, bem como integrante da natureza, capaz de calcular as consequências – a racionalidade funcional – e avaliar a legitimidade de suas ações – racionalidade substantiva. A existência desses espaços de coprodução e cidadania encontra a sua razão de ser, pelo imperativo da autorrealização humana que, na sua essência, é uma exigência da vida humana.

1.2 Gestão de crises

A palavra crise tem vários conceitos que geralmente remetem a uma situação complicada ou de escassez. Boin, McConnell e Hart (p. 03, 2008), ao descreverem a crise na sociedade, afirmam que “(...) a vida como de costume é pontuada de tempos em tempos por episódios marcados por uma sensação de ameaça e incerteza, que estilhaça a compreensão que as pessoas têm do mundo ao seu redor”. Trata-se de uma mudança brusca no desenvolvimento de um evento ou acontecimento, podendo ser física ou simbólica, estar relacionada a pessoas (no caso de uma doença, por exemplo) ou envolver nações inteiras (fenômenos da natureza, guerras, pandemias, etc). Complementando o conceito, entende-se que “as crises são provavelmente os encontros mais agudos e urgentes entre os desafios de um campo teórico e as necessidades práticas de proteção da sociedade” (SCHMIDT, MELLO E CAVALCANTE, p. 07, 2020).

Os estudos acadêmicos sobre crises aumentaram consideravelmente depois dos ataques à Torres Gêmeas, em 11 de setembro de 2001, há quase duas décadas. Schmidt, Mello e Cavalcante (2020) comentam que os estudos predominantes sobre crises são de natureza mais operacional, ou seja, discutem tecnicamente como implantar planos e procedimentos que permitam o retorno à normalidade, embora também exista um campo em expansão envolvendo a natureza política das crises, que ainda precisa de mais contribuições acadêmicas para se legitimar (BOIN e LODGE, 2016).

Boin, McConnell e Hart (2008) afirmam que as pesquisas voltadas para o gerenciamento de crises resultaram em políticas e princípios para avaliação de risco e planejamento de contingência, bem como regras e diretrizes de comando e execução, promovendo a colaboração interorganizacional, esclarecendo o público e gerenciando as relações com a mídia. É importante ressaltar que os meios de comunicação nem sempre se mantêm neutros e podem, às vezes, ampliar ou lançar sérias dúvidas sobre os “quadros de crise” que os líderes políticos, executivos públicos e outras partes interessadas defendem. Já a dimensão mais estratégica e política da gestão de crises, segundo os autores, tem recebido muito menos atenção.

Ao referir-se às crises do furacão Katrina, o acidente nuclear em Fukushima e a crise econômica de 2008, Topper e Lagadec (2013), destacam algumas características das crises no século XXI: podem ser de larga escala ou em menor escala, de complexas a “ilégíveis” (quando é praticamente impossível avaliar o seu potencial disruptivo); de eventos locais a deslocamentos profundos; de difícil rastreabilidade (quando as causas não são claras e as consequências são incertas); podem possuir múltiplos atores, com responsabilidades conflitantes; podem ser crises instantâneas ou mais aceleradas; podem ser crises sem soluções prontas, entre outras especificidades. Planejar-se para uma crise pode ser algo bem complexo. As crises são irregulares e chegam de surpresa; e não apenas testam a capacidade dos governos, como também podem desafiar sua credibilidade (BOIN, 2019).

O potencial para provocar mudanças está diretamente relacionado às crises. Conforme Boin, McConnell e Hart (2008), essas mudanças induzidas pela crise podem ser produto de uma reflexão inteligente e ofertar excelentes resultados. Porém, podem dar chance ao oportunismo político, ocasionando atitudes puramente simbólicas.

O enfrentamento de situações de crise é um processo de curto, médio e longo prazo que, conforme Schmidt, Mello e Cavalcanti (2020), precisa ter continuidade e manutenção de investimentos em políticas públicas transversais e possuir estratégias que suportem essas medidas. Em relação à pandemia deflagrada pela Covid-19, devido a abrangência dos impactos atuais e futuros, esses autores a caracterizam através de dois elementos: multidimensionalidade e intersetorialidade. Multidimensional porque requer medidas que abarquem diferentes áreas, como saúde, economia, mercado de trabalho, infraestrutura, mobilidade urbana, questões sanitárias, logísticas e sociais de ordem mais ampla. Considerando a complexidade do esforço necessário para enfrentar a pandemia e seus efeitos, a coordenação de ações multidimensionais exige uma atuação intersetorial que possa reunir, sob objetivos comuns, uma gama de atores sociais, representados por governos, setores da iniciativa privada e entidades da sociedade civil.

É evidente que a atual crise da Covid-19 trouxe desafios em todas as áreas de políticas públicas, que poderão ser observáveis inclusive a longo prazo. Na América Latina, a pandemia da Covid-19 também trouxe consigo as debilidades históricas, a fragilidade do Estado em promover respostas rápidas e coordenadas, prejudicada por anos de desmontes do aparato público (OLIVEIRA, 2020). Muitos latino-americanos não têm sequer acesso à água para lavar as mãos e se higienizar contra o vírus; vivem em moradias precárias e pequenas, com famílias numerosas, o que dificulta o isolamento social, sem mencionar a perda de renda que os torna ainda mais vulneráveis. O contexto a pandemia de Covid-19 expõe as debilidades do sistema de saúde, o baixo nível de gasto público para a área, além do número insuficiente de profissionais de saúde na região. Ainda de acordo com Oliveira (2020), os impactos das reformas inspiradas pelo neoliberalismo são visíveis na América Latina, pois décadas de políticas focadas na privatização e na redução de instrumentos públicos para diminuir as desigualdades levaram a região a uma situação de maior fragilidade social e menor capacidade de resposta às necessidades urgentes da população. Com isso, esses gargalos do sistema de saúde sobrecarregado por um vírus desconhecido, já ocasionou muitos óbitos.

Ao analisar os dados de ações governamentais para enfrentamento à Covid-19 de países Latino americanos e comparando-os com o Brasil, Tavares, Silveira e Souza (2020) comentam que, mesmo tendo uma população mais envelhecida e com maior risco de contágio em relação aos países vizinhos, Chile e Argentina, são aqueles com maior sucesso no controle da pandemia. Esse fator pode estar associado à agilidade das medidas de proteção social tomadas por esses governos federais, antecipando-se aos demais países, adotando medidas rigorosas e, por consequência, estimulando a adesão da população a essas medidas.

Brasil e México, segundo os autores supracitados, adotaram políticas mais tardias, destacando-se negativamente em relação à curva de contágio bem como nas taxas de fatalidade dos casos. No Brasil, por sua vez, o contexto político polarizado, caracterizado pela falta de coordenação institucional por parte do governo federal, divergência de opiniões entre o Presidente da República, vários governadores e prefeitos favoráveis a medidas de distanciamento mais rigorosas, levaram muitos entes a editar normas locais próprias para o manejo da crise. Isso revela uma falta de sintonia e alinhamento político que reflete na opinião pública, na confiança em relação ao governo, podendo colocar tudo a perder, enfraquecendo as medidas técnicas adotadas pelo Ministério da Saúde e também as ações no âmbito de estados e municípios. Como pontuam Tavares, Silveira e Souza (p. 14, 2020) “a narrativa política antagônica criou um grupo de resistência com grande poder influenciador no comportamento da população”.

O grande desafio para a ação governamental, na visão de Schmidt, Mello e Cavalcanti (2020), é elaborar estratégias envolvendo a capacidade de abarcar diferentes dimensões do problema, e mecanismos de diálogo e articulação com os múltiplos atores com competência para afetar as medidas colocadas em ação e resposta ágil e condizente com a urgência dos efeitos decorrentes da pandemia. Para esses estudiosos, estruturar e coordenar de maneira eficiente torna-se algo mais complexo numa governança democrática, que requer transparência, respeito às regras do Estado de direito, cooperação entre atores internos e externos ao governo e *accountability* das decisões e resultados.

Nesse sentido, Boin, McConnell e Hart (2008) ao abordar os processos de aprendizagem desencadeados pela crise, afirmam que estes podem ocasionar diferentes impactos, desde meros ajustes das políticas vigentes até mudanças radicais em programas e organizações. Os autores acreditam que as crises podem revelar “heróis” ou “vilões” e que isso também depende do estabelecimento de políticas públicas responsáveis e bem elaboradas. Para isso, é importante avaliar os erros do passado para planejar um desempenho melhor no futuro, considerando que responsabilidade e aprendizado andam lado a lado na prática política.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atingir o objetivo proposto por este estudo, adotou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica a fim de conhecer o estágio em que se encontram os estudos sobre a temática (SANTOS; PARRA FILHO, 2012). Este tipo de pesquisa é caracterizado como o conjunto de conhecimentos contidos em obras de toda natureza, sendo a base para demais pesquisas (FACHIN, 2017). Quanto aos objetivos deste estudo a pesquisa classifica-se como exploratória, a qual visa maior familiaridade com o problema e construção da hipótese (MARCONI; LAKATOS, 2017). Desse modo, pesquisou-se dados da realidade brasileira acerca das Instituições de Acolhimento e dos seus acolhidos, bem como o cenário da coprodução em tempos de crise ocasionada pela Covid-19.

Como método científico será utilizado estudo de caso, o qual consiste na análise de um único sujeito de pesquisa (APPOLINÁRIO, 2016), no caso em tela será estudado o Projeto Esperançando da UFSM. Caracteriza-se por um estudo intensivo, em que todos os aspectos do caso são averiguados (FACHIN, 2017). Para tanto será utilizada a pesquisa descritiva, sendo enquadrado como um estudo qualitativo.

A pesquisa descritiva visa a descrição do processo em que as variáveis se relacionam, onde os parâmetros de causa(s) e efeito(s) são conhecidos, sendo que o foco é descrever o fenômeno através de técnicas melhor estruturadas (RAMOS, 2009). Em complemento, a pesquisa qualitativa está relacionada a interpretação subjetiva que se faz dos fatos, em outras palavras, é o estudo de um fenômeno (APPOLINÁRIO, 2016). É possível construir conceitos próprios sobre este fenômeno, sendo o “ambiente nativo a fonte de obtenção dos dados; o pesquisador é considerado o instrumento principal de coleta de dados; a pesquisa usa processos de detalhamentos da realidade observada e busca o sentido das situações e seus impactos para o grupo pesquisado” (LOZADA; NUNES, 2018, p. 134).

Como instrumento de coleta de dados será a pesquisa documental em documentos informativos do Projeto Esperançando e entrevista com membros do projeto em estudo, funcionários dos abrigos e casas-lares com que o projeto trabalha, bem como com os acolhidos nestes locais. A pesquisa documental utiliza como fonte de coletas de dados documentos que podem ser escritos ou não, constituindo-se em fontes primárias. Ao passo

que os dados secundários são os obtidos através de livros, revistas, jornais e publicações científicas, e não se confundem com documentos (MARCONI; LAKATOS, 2019). Já a entrevista é um procedimento que promove o encontro entre entrevistador e entrevistado, podendo ser realizado presencialmente ou à distância. Neste estudo será realizada entrevista semiestruturada, com um roteiro previamente estabelecido, com espaço para elucidação de elementos e informações que surjam durante a entrevista (APPOLINÁRIO, 2016). As entrevistas qualitativas permitem “conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos. Ela permite o tratamento de assuntos de caráter pessoal” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 319).

3 ESTUDO DE CASO: O PROJETO ESPERANÇANDO

Santa Maria (RS) possui 60 crianças e adolescentes em situação de acolhimento institucional; 30 delas têm entre 14 e 17 anos. Como já mencionado neste estudo, somente 0,3% dos pretendentes têm predisposição a adotar adolescentes, o que indica que, muito provavelmente, os jovens sairão dos lares somente aos 18 anos e sem o amparo e suporte que pode ser proporcionado por uma família. Vinculado ao Observatório de Direitos Humanos da UFSM, e fundado oficialmente no dia 06/03/2019, sob nº 051208, o Projeto Esperançando surgiu da ideia de algumas servidoras da Universidade Federal de Santa Maria e integrantes do Grupo de Apoio e Incentivo à adoção de Santa Maria (GAIA-SM), que viram um problema latente na sociedade: muitos jovens ao completarem 18 anos precisam deixar os abrigos e casas-lares devido à maioridade, na maioria das vezes sem estrutura para assumir as responsabilidades da vida adulta.

O projeto visa planejar e estruturar uma rede de apoio e cooperação para crianças, adolescentes e jovens, a partir dos 14 anos, que vivem nas instituições de acolhimento em Santa Maria (RS) almejando o preparo para sua autonomia pessoal e profissional fora das instituições de acolhimento. Nas palavras de Elisete Kronbrauer, voluntária fundadora do projeto: “Queremos que os adolescentes se empoderem, que se sintam capazes, que acreditem que seja possível realizar os sonhos deles, que descubram o melhor caminho para cada um, que eles alcancem a vida adulta com perspectivas de uma vida honesta, saudável e digna, que não repliquem o comportamento social degradante em que cresceram, que aprendam a buscar a autorrealização por meio do conhecimento e do trabalho”.

Em um primeiro momento, o projeto buscou estabelecer parcerias para a formação de um grupo de pessoas e instituições que possam auxiliar estes adolescentes nesta nova etapa de suas vidas. Foram focados os aspectos de educação (geral e profissionalizante), moradia (própria, aluguel ou república), renda (trabalho/empreendedorismo) e cidadania (saúde, identidade, autoestima, esporte, lazer e cultura).

Em sua concepção foram estabelecidos objetivos específicos: realizar um evento aberto à comunidade, reunindo diferentes atores e instituições que pudessem contribuir para a inserção destes adolescentes. Elaborar e implementar um Plano de Acompanhamento Individual (PAIn) para um/a adolescente em acolhimento, com 16 anos, para que a experiência possibilitasse a compreensão dos próximos passos do projeto, que envolvem: estruturar parcerias com universidades (e seus respectivos cursos, laboratórios e empresas juniores), instituições públicas, empresas e profissionais autônomos, a fim de que este projeto possa ser ampliado para atender a todos jovens que estão nessa situação na cidade de Santa Maria, a partir de 2020. Estabelecer a estrutura e as diretrizes de funcionamento da rede de cooperação que trabalhará com estes adolescentes (UFSM, 2019). Estes objetivos específicos, são revisados a cada início de ano de acordo com as necessidades que surgem ao longo do tempo.

O quesito Renda é foco principal da rede de apoio formada pelo Esperançando, que busca, através de estágios, emprego remunerado e do projeto Jovem Aprendiz (Lei 10.097/00 para jovens de 14 a 24 anos), a inserção dos jovens provenientes dos abrigos no mercado de trabalho. Para isso, procura-se empresas e instituições parceiras que ajudem os jovens a conquistar uma colocação no mercado de trabalho, para que, ao completarem 18 anos, já tenham condições de prover seu sustento. Neste ponto, o Esperançando acompanha o jovem e a empresa em que ele está atuando a fim de prestar apoio.

O eixo Moradia pode contar com o apoio de pessoas físicas, jurídicas e principalmente o poder público. Estes atores podem ajudar doando móveis e utensílios domésticos, custeando provisoriamente um aluguel, disponibilizando quarto ou local para moradia, e principalmente lutando por políticas públicas para implementação de uma República para ex-acolhidos em Santa Maria. A coordenadora do projeto, Alice Lameira Farias, afirma que é comum que jovens saídos do acolhimento, sem família e sem um local de moradia, tomem o rumo das ruas, da prostituição, da drogadição e do crime.

No quesito Cidadania, pessoas físicas ou jurídicas podem ajudar de acordo com suas habilidades e conhecimentos. Neste ponto, os voluntários podem organizar rodas de conversa com os adolescentes sobre assuntos variados, como saúde, educação, empreendedorismo, meio ambiente, música, etc. Podem ser oferecidos atendimento psicológico, odontológico, médico, atendimento jurídico, dentre outros. E, ainda, os profissionais podem ministrar oficinas artísticas e/ou atividades esportivas.

Em relação ao eixo Educação, pessoas físicas ou jurídicas podem prestar auxílio de várias maneiras. Os voluntários podem doar material escolar e livros para incentivo à leitura, oferecer oficinas de reforço escolar, ensino de alguma habilidade profissional, oferta de curso ou bolsa de estudo em curso de formação teórico e/ou prática, dentre outros.

3.1 As atividades do projeto

Inicialmente o projeto estabeleceu parcerias com o Ministério do Trabalho e Juizado da infância e Juventude da Comarca de Santa Maria a fim de obter orientação e amparo jurídico no que tange as ações que seriam desenvolvidas e limites de atuação. Também se tornaram parceiras as duas instituições de acolhimento da cidade – identificadas neste estudo como Instituição A e Instituição B para preservação de sigilo – onde estão abrigados os adolescentes que recebem o auxílio do Projeto. Ainda o Grupo de Apoio e Incentivo à adoção de Santa Maria (GAIA-SM) também é parceiro nos trabalhos do Esperançando.

Firmou-se uma parceria informal com o Poder Judiciário e Ministério Público do Trabalho. O apoio foi fundamental no início do projeto, pois o MPT auxiliou no entendimento das regras de inserção dos adolescentes no mercado de trabalho, bem como ajudou na aproximação com uma empresa prestadora de serviços da cidade que contrata Jovens Aprendizes. Desse modo, o Esperançando passou a intermediar as parcerias com empresas para capacitação destes jovens para o trabalho.

O projeto foi apresentado à juíza titular do Juizado da Infância e Juventude, que acabara de assumir a função em Santa Maria, com o qual o Esperançando mantém contato constante desde o começo de 2019. A magistrada oferece apoio constante ao projeto e presta auxílio quando surgem dúvidas concernentes à legalidade de atos e incentiva a participação dos adolescentes no projeto. Para oficializar essa relação, em 2020 foi assinado um convênio entre a UFSM e a Justiça Federal do Estado do Rio Grande do Sul. Outro apoiador fundamental é o Grupo de Apoio e Incentivo à Adoção de Santa Maria, que da mesma forma firmou convênio com a UFSM para a promoção de ações de proteção da infância e da juventude.

As duas instituições de acolhimento da cidade foram contatadas pelo Esperançando em 2018 e início de 2019 para apresentar a proposta do projeto. As instituições aceitaram a parceria e desde então são realizados trabalhos em conjunto para viabilizar a participação dos adolescentes nas atividades. As instituições convidam os adolescentes a participar das atividades que são oferecidas e os incentivam. Não há convênios assinados.

Como meio de obter recursos financeiros o projeto recebeu algumas contribuições em dinheiro de pessoas físicas e em 2020 também recebeu contribuição em dinheiro de uma empresa. A fim de obter recursos para custear as despesas de execução, como bolsista, material de consumo, serviços de terceiros, entre outros, nos anos de 2019 e 2020 o Projeto Esperançando participou e foi contemplado nos editais do Observatório de Direitos Humanos da Pró-Reitoria de Extensão (PRE) da UFSM, e nos Editais do Fundo de Incentivo à Extensão (FLEX) também da UFSM.

Desse modo, está sendo possível manter dois bolsistas que desempenham atividades de agendamento e organização de reuniões, bem como os devidos registros dessas reuniões e demais atividades do projeto; auxílio na elaboração e atualização do Plano de Atendimento Individual (PAIn) para os adolescentes participantes do projeto; auxílio na prospecção de empresas, instituições e profissionais liberais de Santa Maria que possam ofertar vagas de estágio e/ou emprego bem como treinamentos e bolsas de estudo; coleta de informações sobre o acolhimento; auxílio na organização de atividades de capacitação e acompanhamento de mentores e/ou voluntários do projeto; auxílio na criação de campanhas online que visem a ajudar os adolescentes e jovens do projeto a permanecerem no projeto, como estímulo ao estudo e à leitura, arrecadação de materiais, entre outras campanhas; ajuda na atualização das páginas do projeto em mídias sociais (Facebook e Instagram) e divulgação das ações e campanhas do projeto para a comunidade em geral.

Hoje o projeto conta com quatro empresas parceiras: uma empresa de serviços terceirizados que oferece emprego a jovens aprendizes; uma ferragem que oferece apoio logístico e financeiro, doação de materiais e até mesmo doação de móveis para moradia; uma papelaria que oferece materiais para oficinas e rodas de conversa; e uma gráfica que fornece materiais impressos. Para ser um colaborador do projeto em qualquer de suas formas (mentor, voluntário, doador) é preciso preencher um formulário de apresentação e escolher um dos eixos em que deseja prestar auxílio, além de prestar informações que considere relevantes à coordenação do projeto. Hoje o Esperançando conta com o trabalho voluntário de um instrutor de meditação, duas psicólogas, duas acadêmicas do curso de Psicologia, um administrador, uma acadêmica do curso de Administração, uma acadêmica do curso de Serviço Social e uma professora de linguagens. São voluntários fixos duas professoras e duas técnicas administrativas da UFSM. Os demais voluntários atuam pelo tempo que puderem e desejarem sob orientação das servidoras.

Até o momento o Esperançando não conta com mentores. Quanto aos doadores, no final de 2019 os integrantes do GAIA-SM presentearam os adolescentes e a família da coordenadora do projeto organizou uma festa de encerramento do ano. Também em 2019 uma empresa de consultoria em Gestão de Pessoas deu ingressos para que os adolescentes assistissem a uma palestra sobre empreendedorismo e oportunizou uma conversa muito especial entre o palestrante e os adolescentes. Em 2020, outras pessoas doaram tecidos, linhas, lãs, máquinas de costura e outros itens para fazer artesanato. Também foram arrecadados recursos para compra de algumas cestas básicas, remédios e créditos de celular para acessar a internet. Em dinheiro, o projeto recebeu desde o início até agora cerca de R\$2.000,00. Parte será usado para custear cursos aos adolescentes.

Importante ressaltar que ambas as instituições de acolhimento permitem que todos os adolescentes acolhidos participem do projeto, basta demonstrar interesse. O impedimento só

ocorre se houver algum transtorno grave (não explicitado de que tipo). “Só se tiver um transtorno bem grave, se não ele consegue se inserir. A gente explica a importância, mas temos outros que não tem maturidade ainda, mesmo tendo a idade de 14 anos. Notamos que com 16 anos eles começam a ter maior interesse por isso. Mas é uma oportunidade para quem quer”, explica a coordenadora da Instituição A.

As atividades desenvolvidas no projeto nos dois anos de sua existência estão dispostas no quadro 2, de acordo com os eixos Renda, Moradia, Educação e Cidadania.

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas pelo projeto Esperançando

| | Ano 2019 | | Ano 2020 | |
|------------------|---|---|--|--|
| Renda | Realização de duas edições do Seminário Esperançando; | 12 adolescentes contratados como jovem aprendiz; Apoio financeiros aos jovens em transição para vida adulta | Ampliação da divulgação do projeto nas redes sociais; Prospecção de novas parcerias e voluntários de diferentes áreas; Realização do III Seminário Esperançando. | Mais 7 adolescentes contratados como jovem aprendiz; Acompanhamento dos contratos de jovem aprendiz, iniciados em 2019; Ações de estímulo ao empreendedorismo por meio da tentativa de criação e implementação de uma cooperativa que confecciona itens para pets com a doação de materiais reutilizáveis. |
| Moradia | | | | Auxílio no mobiliamento de uma moradia para jovem que completou 18 anos, com ajuda de doadores e voluntários. |
| Educação | | Curso de educação financeira com professor da UFSM; Visita ao Descubra da UFSM, com teste vocacional para os jovens. | | Encontros online com os jovens para acompanhamento e estímulo à participação nas atividades do projeto. |
| Cidadania | | Apoio psicológico. | | Cerca de 20 rodas de conversa online, abordando assuntos relevantes de formação cidadã destes jovens e estímulo aos estudos, com momento de meditação em cada encontro. |

Fonte: informações do III Seminário Esperançando: janelas para o mundo

3.2 Apresentação dos resultados da coleta de dados

As pessoas entrevistadas que trabalham diretamente nas instituições pesquisadas, são todas mulheres. Em média, desenvolvem seu trabalho há 6 anos, com experiências de um ano e meio até doze anos na profissão. Todas sempre trabalharam na mesma instituição, porém, algumas em funções diferentes.

Para conhecer melhor a realidade dos lares de acolhimento de adolescentes, as participantes da entrevista foram questionadas sobre a situação do acolhimento dos adolescentes nas instituições brasileiras, de forma geral. As coordenadoras dos lares de Santa Maria relataram as dificuldades enfrentadas no dia a dia, desde a falta de recursos financeiros, a forma de como lidar com a equipe de trabalho, que convive com as angústias dos jovens, principalmente daqueles que estão prestes a deixar os lares, até a própria legislação, que coloca certos empecilhos:

“No acolhimento, o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) não coloca nenhum impedimento; eles (os adolescentes) começam a sair e voltar, sair e voltar...e isso não os responsabiliza.” (...) “É muita questão burocrática, mas entendo que a maior relevância é atender as crises de fúria, de insatisfação, dos adolescentes, insatisfação, das angústias que eles não conseguem verbalizar de forma organizada (...) é preciso ter muita tranquilidade na hora de resolver um conflito e isso é o maior problema institucional e em segundo momento é a relação entre os funcionários que é muito difícil também, lidar com várias pessoas numa instituição, que também acabam ficando adoecidas devido ao trabalho, não é nada fácil porque as pessoas vão adoecendo com o tempo.” (coordenadora da Instituição A).

“É um trabalho árduo e contínuo de conscientização e motivação para tal. O apoio de alguém de referência nesse sentido é sempre essencial.” (coordenadora da Instituição B).

As psicólogas dos lares de acolhimento relataram sobre a necessidade de uma rede de apoio social mais ativa para auxiliar as famílias. Também comentaram sobre as dificuldades em lidar com jovens que possuem, em grande maioria, histórico de violência familiar e uso de drogas:

“Muitos adolescentes possuem grandes traumas e rompimentos familiares que lhe causa dificuldades emocionais para enfrentar a vida adulta com responsabilidade, acredito que muitos adolescentes que possuem passagem por um acolhimento necessitam de acompanhamentos na saúde mental para trabalhar as marcas e traumas causadas anteriormente em suas vidas.” (psicóloga da Instituição B)

Observa-se que os problemas e as angústias compartilhadas pela equipe que trabalha nos lares de acolhimento são praticamente os mesmos e que faltam políticas públicas que permitam um acompanhamento melhor às famílias envolvidas. As instituições de acolhimento hoje nem sempre conseguem desenvolver um trabalho adequado porque não raro precisam focar na resolução de conflitos envolvendo os jovens, deixando de lado outros aspectos formadores, como educação cidadã e preparação para a vida futura.

Ainda, Silva *et al.* (2022) identificaram outros fatores que impactaram a gestão de entidades do terceiro setor, como as mudanças de hábitos, isolamento, modificação na forma de conseguir doações, o planejamento estratégico, e o controle financeiro.

O grande diferencial percebido pelas coordenadoras e trabalhadoras dos abrigos é a inserção dos jovens acolhidos no mercado de trabalho, tendo em vista que o Esperançando é o único projeto da cidade que foca seus esforços no auxílio à transição dos adolescentes para a vida pós-acolhimento.

A coordenadora da instituição A destaca que antes do trabalho do Esperançando os adolescentes eram entendidos como um adolescente inserido na família e hoje ele é focado no acolhido, e o projeto ao dar suporte na busca por trabalho onde estes jovens consigam atuar faz toda a diferença, já que o abrigo não tem condições de dar todo o suporte necessário a profissionalização destes adolescentes, devido a outras demandas como saúde física e mental, relacionamentos, socialização, dentre outros. A coordenadora ainda acrescenta: “Como o adolescente entra no abrigo já sabendo que pode ser inserido no esperançando, eles vão amadurecendo a ideia da profissionalização. Eles têm bons vínculos com a equipe do esperançando, e o esperançando consegue nos fortalecer para que eles também estudem, vão à escola. Eles passaram a ter um significado. O Esperançando vem dar a possibilidade de “Sim, eu sou capaz de ser um profissional, sim, eu sou capaz de me manter, eu sou capaz de entrar numa universidade”. Foi absolutamente positivo para nós”.

A juíza titular da Vara da Infância e Juventude de Santa Maria, relata que estando no ambiente do acolhimento institucional, os jovens muitas vezes não têm as referências familiares necessárias para que possam repetir e se espelhar em experiências para se tornarem cidadãos de uma forma plena, ou seja, o ambiente institucional não propicia muitas vezes a compreensão do que significa trabalhar e ter uma rotina de trabalho, ter que administrar os recursos que provém do trabalho. Então, o projeto visa ao preenchimento dessas deficiências, subsídios que irão faltar ao adolescente ao permanecer períodos mais prolongados em ambientes institucionais.

3.2 Esperançando em tempos de crise

O ano de 2020 foi marcado por muitas mudanças na vida e nas relações dos seres humanos e das instituições em nível mundial, a pandemia causada pelo Coronavírus forçou uma reinvenção na maneira de trabalhar, estudar, comunicar-se e relacionar-se de maneira geral. Com o Projeto Esperançando não foi diferente, os voluntários tiveram de buscar novos meios para dar continuidade às atividades oferecidas aos adolescentes.

Paes e Santos (2021) observaram que pela proximidade com as suas comunidades, as entidades do Terceiro Setor estiveram na primeira linha de atendimento no enfrentamento da pandemia, sendo que pela diversidade de configuração não houve uma resposta uniforme, mas a maioria das organizações sociais mantiveram as suas ações, em maior ou menor grau.

A voluntária fundadora do projeto, Elisete Kronbauer, relata que passou por tempos difíceis e chegou a acreditar que as atividades parariam totalmente com a pandemia. Desse modo, relata ela, que foi preciso se adaptar e rever todos os objetivos propostos. Assim, passou-se a dar foco a oferta de rodas de conversa online semanais e apoio psicológico aos adolescentes. Neste ponto, a voluntária ressalta a importância dos voluntários que participaram de maneira pontual compartilhando o seu conhecimento e experiências com os adolescentes em meio remoto.

Também não foi possível conquistar a colocação de novos adolescentes em vagas de trabalho após o início da pandemia, um dos principais objetivos do Esperançando. Antes da pandemia, em fevereiro, aconteceram as últimas contratações como Jovem Aprendiz. Então os voluntários passaram a incentivar alguns a aprenderem habilidades manuais com

tecidos e linhas, mas não obtiveram êxito devido ao distanciamento social. Em 2020, além da parceria já firmada com uma grande prestadora de serviços da cidade, o projeto ainda buscou oportunidades de trabalho em diversas outras empresas de Santa Maria, mas depois do início da pandemia não houve contratação de nenhum adolescente. As poucas vagas de trabalho que abriram exigiam que os adolescentes estivessem cursando o ensino médio, mas a maioria deles encontra-se no ensino fundamental.

O distanciamento afetou muito o projeto, pois, observa Elisete, a interação social presencial é fundamental para alcançar os objetivos, e foi muito difícil manter o engajamento de voluntários e adolescentes através de atividades remotas. Nem mesmo a equipe executora do projeto chegou a se reunir de modo presencial em 2020. Toda a comunicação foi mantida por meio de ferramentas que usam a internet, em especial, o *Google Meet* e o *Whatsapp*. E muitos voluntários abandonaram o projeto e outros interessados estão aguardando a volta do convívio social seguro para poderem colaborar.

Dentre as atividades desenvolvidas pelos voluntários que permaneceram no projeto durante a pandemia estão o apoio psicológico, organização de rodas de conversa e interação com a comunidade, contato com empresas, trabalho de conhecimento dos perfis dos adolescentes, e organização interna. A divisão dessas tarefas não é rigorosa e cada integrante se dedica conforme suas condições e habilidades. A voluntária destaca a atuação firme e forte da coordenadora do projeto que manteve a equipe unida e ativa e o projeto funcionando.

Barreira para participação dos adolescentes está no acesso escasso e precário à internet, o que dificulta o contato permanente e oferecimento de atividades. Por isso, sua participação foi bem menor do que seria esperado se as atividades fossem presenciais. A voluntária relata que esse público está inserido em uma vulnerabilidade socioeconômica muito grande, são privados de muitos direitos e a pandemia agravou profundamente isso. “Há alguns jovens atendidos (entre 18 e 20 anos) que ficaram sem moradia e sem alimentação. Estão vivendo de favores. Não conseguiram emprego, não conseguiram seguir estudando e dessa forma são privados de quase tudo o que precisam para viver com o mínimo de dignidade”, exemplifica a voluntária.

Conforme evidenciaram Senne e Barbosa (2022), a pandemia COVID-19 trouxe à tona os efeitos da exclusão digital sobre as desigualdades sociais, colocando à prova a capacidade de realização de atividades on-line em um momento extremamente sensível. Os autores observaram nos dados do Painel TIC COVID-19 que nas classes D e E o percentual de usuários que acompanharam as atividades de ensino durante a crise sanitária foi menor em relação à média das demais classes sociais, e a única alternativa encontrada pelos mais vulneráveis foi uso de telefones celulares, agravando desigualdades educacionais no período.

No âmbito dos lares de acolhimento, segundo relatos das coordenadoras e psicólogas, os momentos mais difíceis, durante a pandemia da COVID-19, foram vivenciados nos primeiros meses. Os adolescentes que costumavam sair com frequência dos lares, seja para frequentar bailes, bares ou até mesmo para trabalhar, tiveram mais problemas de adaptação, alguns chegando a desenvolver quadros de ansiedade e depressão até que pudessem fazer parte de nova uma rotina.

Da mesma forma, foi observado por Vale, Catão e Pimentel (2022) quadros de angústia e ansiedade dentre crianças e adolescentes acolhidos, causados pelo isolamento social, pois por diversas vezes foram suspensas as visitas de famílias e amigos, não se

permitindo saídas, passeios e festas. Ocasão que obrigou a instituição de acolhimento a se reinventar, investindo em aparelho de TV mais moderno, oficinas, festas internas, dentre outros.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve por objetivo analisar a forma como os membros do projeto Esperançando tem atuado frente à pandemia da Covid-19, bem como identificar os atores e papéis desempenhados para efetivação de sua missão. Percebe-se uma grande rede de apoio para a efetivação do trabalho ao qual o projeto se propõe: orientação e suporte aos jovens em situação de acolhimento para preparação para a vida adulta.

Além disso, não só os membros voluntários do próprio projeto são fundamentais para atender seu mister, mas também o suporte de instâncias do setor público – como Juizado, MPT e UFSM – empresas da cidade, e, fundamentalmente, as casas de acolhimento. Os profissionais dos abrigos nos quais o esperançando atua, por serem profundos conhecedores da realidade na qual os adolescentes provêm, tornaram-se parceiros com uma atuação conjunta nas atividades do projeto. Essa compreensão por parte do Esperançando e sentimento de pertencimento e engajamento de seus voluntários fez com que o projeto obtivesse êxito.

Em tempos de crise, os objetivos específicos do projeto tiveram de ser repensados e as atividades necessitaram de novo formato, passando a ser realizadas remotamente. Essa nova configuração acarretou evasão de jovens, devido a dificuldades de acesso à internet e também por falta do incentivo e motivação que eram mais latentes quando as atividades eram realizadas presencialmente. Também houve redução no número de voluntários, sendo que alguns pensam em retornar somente após o período pandêmico. Além disso, devido aos problemas conjunturais da economia associada à Covid-19, não foram firmados novos contratos de trabalho para os adolescentes desde a deflagração da pandemia, em março de 2020.

Contudo, ainda há aprendizado com a crise, denotado pela importância do elo formado entre profissionais das instituições, voluntários e jovens acolhidos. O quadro da pandemia não trouxe somente problemas; também fez com que jovens, que estavam boa parte do tempo fora dos abrigos e vulneráveis a vícios e crimes, ficassem mais tempo dentro destas instituições, fortalecendo vínculos afetivos.

Pelo exposto, identifica-se no Projeto Esperançando a coprodução liderada pela comunidade (BURIGO; MORETTO NETO, 2019). Observa-se em seu modelo de gestão a participação cidadã dos seus membros em busca de uma rede de apoio e de políticas públicas que contemplem suporte e moradia para os jovens com pouca ou nenhuma experiência para assumir compromissos que a vida adulta exige.

REFERÊNCIAS

ALFORD, J. Why do public-sector clients coproduce? Toward a Contingency Theory. **Administration & Society**, v. 34, n. 1, p. 32-56, Mar. 2002.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**. São Paulo, SP: Cengage, 2016.

BOIN, Arjen, MC CONNELL, Allan, HART, Paul't. *Governing After Crisis: The Politics of Investigation, Accountability and Learning*. Cambridge University Press. Jan. 2008. 336pp. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. V. 17, n. 1, Mach 2009.

BRANDSEN, T.; PESTOFF, V. Co-production, the third sector and the delivery of public services: an introduction. *Public Management Review*, v. 8, n. 4, p. 493-501, Oct./Dec., 2006.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Diagnóstico sobre o Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/05/relat_diagnosticoSNA.pdf. Acesso em: 09 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Cidadania. Secretaria Especial de Desenvolvimento Social. Departamento de Gestão do SUAS. Coordenação-Geral de Planejamento e Vigilância Socioassistencial. **Censo SUAS 2019: Resultados Nacionais, Unidades de Acolhimento**. Brasília, 2020a.

BURIGO, Victor; MORETTO NETO, Luís. A Typology of Coproduction: Emphasizing Shared Power. **Austerity to Abundance? Creative Approaches to Coordinating the Common Good Critical Perspectives on International Public Sector Management**. v. 6, p. 117-139. 2019.

CEPIKU, Denita; GIORDANO, Filippo. Co-Production in Developing Countries: Insights from the community health workers experience. *Public Management Review*, Oxford, n. ahead-of-print, p. 1-24, 2013.

Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA); Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). **Orientações técnicas para os serviços de acolhimento para crianças e adolescentes**. Brasília: CONANDA/CNAS, 2008. Disponível em: https://www.mprs.mp.br/media/areas/infancia/arquivos/conanda_acolhimento.pdf. Acesso em: 28 set. 2020.

CUFA. **Central Única das Favelas**. Disponível em: <https://www.cufa.org.br/sobre.php> Acesso em: 17 dez. 2020.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

GOODWIN, Geoff. The Problem and promise of coproduction: Politics, History and Autonomy. University of Oxford, **Oxford Department of International Development**, Queen Elizabeth House, 3 Mansfield Road, Oxford OX1 3TB, Reino Unido.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MATTIA, Clenia de; ZAPPELLINI, Marcello B. Ética e coprodução de serviços públicos: uma fundamentação a partir de Habermas. **Cadernos EBAPE.BR**, 12(3), 573 a 589. v. 12 n. 3, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/14417>. Acesso em: dez. 2020. Acesso em: 14 jun. 2020.

MORETTO NETO, Luís; SALM, Vanessa Marie; BURIGO, Victor. A Coprodução dos Serviços Públicos: modelos e modos de Gestão. **Revista de Ciências da Administração**. v. 16, nº 39, p. 164-178, 2014.

NADIR JR., A. M.; SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Estratégias e ações para a implementação do ICMS ecológico por meio da coprodução do bem público. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 3, p. 62-73, Jul./Set. 2007.

OBSERVATÓRIO DO TERCEIRO SETOR. **47 mil crianças no Brasil vivem em instituições de acolhimento**. Reportagem de 05/07/2019. Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/carrossel/47-mil-criancas-no-brasil-vivem-em-instituicoes-de-acolhimento/>. Acesso em: 07 jun. 2020.

OBSERVATÓRIO DO TERCEIRO SETOR. **A vida depois dos 18: os desafios enfrentados por quem viveu em abrigos**. Reportagem de 30/07/2019. Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/carrossel/a-vida-depois-dos-18-os-desafios-enfrentados-por-quem-viveu-em-abrigos/>. Acesso em: 13 jun. 2020.

OLIVEIRA, Ana Luiza M. de. **Enfrentando a pandemia na América Latina**: uma análise de vulnerabilidades após 30 anos de neoliberalismo. Série de Informes da Internacional de Serviços Públicos. Informe especial sobre a pandemia da Covid-19. Ago. 2020. Disponível em: <https://publicservices.international/resources/publications/enfrentando-a-pandemia-na-amrica-latina-uma-anlise-de-vulnerabilidades-aps-30-anos-de-neoliberalismo?id=11007&lang=pt>. Acesso em: 02 dez. 2020.

OSTROM, E. Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. **World Development**, v. 24, n. 6, p. 1073-1087, 1996.

PAES, José Eduardo Sabo; SANTOS, Júlio Edstron Secundino. Terceiro Setor: pandemia e coprodução de políticas públicas. **Revista Aletheia**. Luz, MG, V. 1, n. 1, p. 1-20, 2021. Disponível em: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/Aletheia/article/view/143> Acesso em: 04 mai. 2023.

PESTOFF, Victor. 2006. Citizens and Co-Production of Welfare Services: Childcare in Eight European countries. **Public Management Review** 8 (4): 503–19. <https://doi.org/10.1080/14719030601022882>. Acesso em: 19 jun. 2020.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

SALM, José Francisco. Coprodução de bens e serviços públicos. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 42-44

SILVA, Jardeilson Luís Araújo; CHANTAL, Joselita Silva; VIEIRA, Rodrigo Braga Fernandes; GAMA, Marcus Felipe Frota. Fatores que impactaram a gestão em entidade do terceiro setor na pandemia da Covid-19. **Revista Contemporânea**. Rondon do Pará/PA: v. 4, n. 1, jul/2022. Disponível em: <https://periodicos.unifesspa.edu.br/index.php/contemporanea/article/view/1924> Acesso em: 05 mai. 2023.

SCHMIDT, Flavia; MELLO, Janine; CAVALCANTE, Pedro. Estratégias de Coordenação Governamental na crise da COVID-19. Brasília: **Ipea**, Abr. 2020.

SENNE, Fabio; BARBOSA, Alexandre. Internet na pandemia COVID-19: dinâmicas de digitalização e efeitos das desigualdades. In Fortaleciendo las Sociedades del Conocimiento en América Latina: Los desafíos y oportunidades de la pandemia y la postpandemia. UNESCO, 2022. E-Book. Org. VERA, Edwin Alexander Amaya et. al. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87899201/E_Book_IFAP_UNESCO_Fortaleciendo_las_SC2106-libre.pdf?1655932185 Acesso em: 12 mai. 2023

SOUZA, Victor Burigo. **Colabora aí**: Colaboração e coprodução para inovar no combate a COVID-19. Wegov, 2020. Disponível em: https://wegov.net.br/wp-content/uploads/2020/06/Texto-para-Blog-COLABORA-A%C3%8D_-Colabora%C3%A7%C3%A3o-e-coprodu%C3%A7%C3%A3o-para-inovar-no-combate-a-COVID-19.pdf. Acesso em: 28 set. 2020.

TAVARES, Amarilis B., SILVEIRA, Fabricio; PAES-SOUZA, Rômulo. Proteção Social e COVID-19: a resposta do Brasil e das maiores economias da América Latina. Fórum Democracia, Políticas Públicas e Covid-19. **Revista NAU Social** - v.11, n.20, p. 111 – 129 Maio / Out 2020. UFSM. Portal de Projetos. **Esperando**. UFSM: 2019. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/projetos/publico/projetos/view.html?idProjeto=63099>. Acesso em: 22 dez. 2020.

VALE, Bianca Barbosa do; CATÃO, Virna Mac Cord; PIMENTEL, Rosalinda Chedian. O planejamento e gestão no serviço de acolhimento institucional: entre nós e laços antes e na instauração da pandemia - Covid-19. In **Serviço social no Brasil: desafios contemporâneos**. Org. Nikolas Corrent. Itapiranga: Schreiben, 2022. 146 p. e-book. Disponível em: https://www.editoraschreiben.com/files/ugd/e7cd6e_29ef39a2a29e41b7ada4ca04c324339d.pdf#page=20 Acesso em: 12 mai. 2023.

WHITAKER, G. P. Coproduction: citizen participation in service delivery. **Public Administration Review**, v. 40, n. 3, p. 240-246, Maio/Jun. 1980.

Contribuições dos autores

1 – Elisandra Della-Flora Weinitschke:

Mestra em Gestão de Organizações Públicas, Técnica em Assuntos Educacionais na Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Santa Maria
<https://orcid.org/0000-0002-9255-8866> • elisdfw@gmail.com
Contribuição: Redação do manuscrito

2 – Danielle Minuzzi:

Mestranda em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria
<https://orcid.org/0000-0002-8223-4219> • danielleminuzzi@hotmail.com
Contribuição: Redação do manuscrito

3 – Luis Moretto Neto:

Professor Titular / Visitante do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Santa Maria
<https://orcid.org/0000-0002-8484-597X> • luis.moretto.neto@ufsc.br
Contribuição: Redação do manuscrito